

KESESUAIAN STRATEGI DAN LINGKUNGAN: TELAAH DARI PERSPEKTIF DETERMINISTIK – PILIHAN STRATEGIK

Margani Pinasti*
Teodora Winda Mulia**

Abstract

The aim of this paper is to discuss fit strategy-environmental, in different perspective. Environment looked into from perspective of strategic deterministic-strategic choices, becoming organizational theory area focus. Pursuant to perspective of deterministic-strategic choices, can be identified four quadrant (Hrebiniak and Joyce model, 1985) environment type faced by company, that is (1) high determinism, low choice (Quadrant I); (2) high determinism, high choice (quadrant II); (3) low determinism, high choice (quadrant III); (4) low determinism, low choice (quadrant IV). Every quadrant chime in with the type and process the different strategy. Quadrant I chime in with the strategy defender; quadrant II chime in with the strategy analyzer; quadrant III chime in with the strategy prospector; and quadrant IV chime in with the strategy reactor.

Key Words : *strategy-environment fit, environment determinism, strategic choices, strategy typology.*

Pendahuluan

Konsep fit (seringkali disebut juga *contingency* atau *coalignment*) merupakan konsep yang penting dalam riset-riset organisasional, termasuk dalam manajemen strategik (Venkatraman, 1989; Venkatraman dan Prescott, 1989). Dalam bahasa yang sederhana, proposisi yang diajukan adalah kesesuaian (*fit*) antara strategi dan konteksnya mempunyai implikasi signifikan positif terhadap kinerja organisasi. Konteks yang dibahas dalam berbagai literatur mencakup: lingkungan eksternal (Bourgeois, 1980; Venkatraman dan Prescott, 1989; Luo dan Park, 2000; Aulakh *et al.*, 2000), karakteristik organisasional, misalnya struktur organisasi (Chandler, 1962; Riyanto, 1999), sistem administratif (Roth *et al.*, 1991), dan karakteristik manajerial (Gupta dan Govindarajan, 1984).

Perdebatan mengenai seberapa keleluasaan manajer (dibanding kekuatan lingkungan eksternal) untuk menentukan kinerja organisasi merupakan salah satu perdebatan penting dalam teori organisasi. Terdapat dua perspektif dalam perdebatan ini, yaitu pandangan pilihan stratejik (*strategic choice*) versus determinisme lingkungan (*environmental determinism*). Pandangan pilihan stratejik menggambarkan manajer sebagai agen yang relatif otonom yang bertindak secara proaktif dan dalam cara yang kreatif potensial untuk mengubah nasib organisasi mereka dengan kata lain organisasi dikendalikan secara

*Staff Pengajar Universitas Jendral Soedirman Purwokerto

**Staff Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

manajerial (*managerially derived*). Sedangkan determinisme lingkungan memandang bahwa manajer sangat dibatasi oleh lingkungan dan kondisi struktural yang berlaku, serta tidak dapat mengubah jalannya organisasi secara substantif; dengan kata lain organisasi dikendalikan oleh lingkungan (*environmentally derived*) (Astley dan Van de Ven, 1983).

Artikel ini membahas tentang kesesuaian antara strategi dengan lingkungan, yang diidentifikasi berdasarkan perspektif deterministik – pilihan strategik. Strategi yang muncul dalam suatu karakteristik lingkungan tertentu dapat dijelaskan sebagai suatu respon logis terhadap tingkat determinasi dan pilihan strategik yang ada.

Dalam artikel ini, karakteristik lingkungan (konteks) yang dihadapi perusahaan diidentifikasi berdasarkan model yang dikembangkan Hrebiniak dan Joyce (1985). Model Hrebiniak dan Joyce (1985) merupakan suatu model rekonsiliasi perspektif deterministik dan perspektif pilihan strategik. Hrebiniak dan Joyce (1985) mengusulkan model empat kuadran, yang masing-masing kuadran menggambarkan konteks yang dihadapi manajemen berdasarkan perspektif deterministik dan pilihan strategik.

Tema utama dalam artikel ini adalah: untuk konteks lingkungan dengan tingkat deterministik dan tingkat pilihan strategik yang berbeda, diperlukan tipe strategi yang berbeda pula. Tipologi strategi Miles dan Snow (1978) digunakan untuk mengidentifikasi tipe strategi yang bersesuaian dengan masing-masing konteks. Perusahaan yang menghadapi tingkat determinisme tinggi dan pilihan strategik rendah, bersesuaian dengan strategi *defender*. Perusahaan yang menghadapi tingkat determinisme tinggi dan pilihan strategik tinggi, bersesuaian dengan strategi *analyser*. Perusahaan yang menghadapi tingkat determinisme rendah dan pilihan strategik tinggi, bersesuaian dengan strategi *prospector*. Sedangkan perusahaan yang menghadapi tingkat determinisme rendah dan pilihan strategik rendah, bersesuaian dengan strategi *reactor*.

Telaah kontingensi strategi-lingkungan berdasarkan perspektif deterministik dan pilihan strategik ini menjadi kontribusi utama artikel ini. Berbagai literatur tentang *coalignment* strategi-lingkungan seringkali menggunakan konsep lingkungan berupa setting negara tertentu (Luo dan Park, 2000), atau tipologi lingkungan: global, terfragmentasi, stabil, bertumbuh (*emerging*), mapan (*mature*), atau menurun (*declining*) (Venkatraman dan Prescott, 1989). Perspektif deterministik dan pilihan strategik dapat memperkaya alternatif pengidentifikasian konteks lingkungan yang dihadapi perusahaan.

Artikel ini akan dimulai dengan pembahasan tentang identifikasi konteks berdasarkan perspektif deterministik dan pilihan strategik, dengan memfokuskan pada model rekonsiliasi yang dikembangkan oleh Hrebiniak dan Joyce (1985). Tipologi strategi Miles dan Snow (1978) dibahas pada bagian berikutnya, sebagai dasar penetapan strategi yang sesuai untuk masing-masing kuadran konteks lingkungan dalam perspektif deterministik dan pilihan strategik. Bagian selanjutnya akan memaparkan tipe-tipe strategi yang bersesuaian untuk tiap-tiap kuadran konteks lingkungan dengan perspektif deterministik dan pilihan strategik. Artikel ini ditutup dengan simpulan.

Perspektif Deterministik dan Pilihan Strategik sebagai Pe-watas (*Identifier*) Konteks Perusahaan.

Salah satu perdebatan penting dalam teori organisasi adalah perdebatan antara pandangan pilihan strategik (*strategic choice*) versus determinisme lingkungan (*environmental determinism*). Pandangan pilihan strategik menggambarkan manajer sebagai agen yang relatif otonom yang bertindak secara proaktif dan dalam cara yang kreatif potensial untuk mengubah nasib organisasi mereka; dengan kata lain organisasi dikendalikan secara manajerial (*managerially derived*). Sedangkan determinisme lingkungan memandang bahwa manajer sangat dibatasi oleh lingkungan dan kondisi struktural yang berlaku, serta tidak dapat mengubah jalannya organisasi secara substantif; dengan kata lain organisasi dikendalikan oleh lingkungan (*environmentally derived*) (Gopalakrishnan dan Dugal, 1998; Hrebiniak dan Joyce, 1985; Astley dan Van de Ven, 1983). Inti perdebatan dari pandangan pilihan strategik dan determinisme lingkungan terletak pada keleluasaan (diskresi) atau kekuasaan (*power*) manajer untuk mempengaruhi kinerja organisasional.

Pandangan pilihan strategik dan determinisme lingkungan mempunyai fundamen teoretis yang berbeda. Masing-masing pandangan mempunyai dasar filosofis yang berbeda, pandangan yang berbeda terhadap proses organisasional, dan pandangan berbeda terhadap lingkungan.

Berkaitan dengan pandangan terhadap proses organisasional, perspektif determinisme lingkungan mengabaikan pentingnya proses organisasional, seperti pengambilan keputusan manajerial, kepemimpinan, dan kekuasaan serta politik dalam organisasi. Perspektif ini memandang bahwa organisasi sepenuhnya tunduk kepada lingkungan, dan lingkungan membatasi arah dan luasnya pertumbuhan organisasional (Whittington, 1988; Astley dan Van de Ven, 1983; Pfeffer, 1982). Sebaliknya, perspektif pilihan strategik memandang bahwa proses organisasional berperan penting untuk menentukan kinerja organisasi (Pfeffer, 1982). Manajer menginterpretasikan situasi-situasi keputusan dan membuat pilihan secara sadar yang dapat mempengaruhi strategi. Manajer mengembangkan struktur yang dapat melayani pencapaian tujuan mereka dalam organisasi (Astley dan Van de Ven, 1983).

Berkaitan dengan pandangan terhadap lingkungan, perspektif determinisme lingkungan mengambil pandangan obyektif terhadap lingkungan, dan mengkonseptualisasikan lingkungan sebagai suatu persediaan sumberdaya, yang membatasi dan mengontrol organisasi. Sebaliknya, perspektif pilihan strategik mengambil posisi subyektif terhadap lingkungan, dan memandang lingkungan sebagai aliran informasi yang dapat diinterpretasikan, dinalar, dan diaktifkan (*enacted*) oleh pemimpin organisasi (Gopalakrishnan dan Dugal, 1998).

Menghadapi perdebatan di antara kedua perspektif ini, banyak literatur yang kemudian menyatakan bahwa dalam kenyataannya, pilihan strategik dan determinisme lingkungan tidak dapat dipisahkan dari realita fenomena organisasional, sehingga diperlukan rekonsiliasi diantara kedua perspektif ini (Astley dan Van de Ven, 1983; Hrebiniak dan Joyce, 1985; Whittington, 1988; Schreyögg, 1980; Donaldson, 1997; Oliver, 1991; Gopalakrishnan dan Dugal, 1998). Di antara berbagai metoda rekonsiliasi yang ditawarkan, rerangka

rekonsiliasi Hrebiniak dan Joyce (1985) sangat menarik untuk dicermati, karena menawarkan gagasan dua kontinum yang terpisah untuk pilihan strategik dan determinisme lingkungan.

Rerangka Rekonsiliasi Hrebiniak dan Joyce (1985)

Hrebiniak dan Joyce (1985) berargumen bahwa pilihan strategik dan determinisme lingkungan merupakan dua variabel independen yang dapat diletakkan pada dua kontinum yang terpisah. Berdasarkan hal ini, mereka mengembangkan suatu rerangka yang terdiri dari empat kuadran. Dalam mengembangkan rerangka ini, Hrebiniak dan Joyce (1985) memandang determinisme dan pilihan strategik sebagai konstruk yang bersifat independen satu sama lain dan ortogonal, bukan sebagai dua ujung dari suatu kontinum unidimensional.

Rerangka yang dikembangkan Hrebiniak dan Joyce (1985) menekankan bahwa pilihan dan determinisme menentukan adaptasi organisasional, dan bahwa pilihan dan determinisme secara terpisah masing-masing tidak dapat memberikan penjelasan yang memadai atas perilaku organisasional. Organisasi mempunyai kebebasan dan sekaligus juga dibatasi oleh lingkungan.

Model Hrebiniak dan Joyce (1985) terdiri dari empat kuadran, yang secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut:

Pilihan Strategik

Tinggi	Kuadran III Pilihan Strategik	Kuadran II Diferensial
Rendah	Kuadran IV Tak-terdifeensiasi	Kuadran I Seleksi Alam
	Rendah	Tinggi
	Determinisme Lingkungan	

Sumber : Hrebiniak dan Joyce (1985)

Gambar 1. Adaptasi Organisasional

Kuadran I (determinisme tinggi, pilihan rendah) menunjukkan kondisi dengan pilihan minimum, dan adaptasi atau terseleksi keluar. Kuadran II (determinisme tinggi, pilihan tinggi) menunjukkan kondisi dengan pilihan terdiferensiasi, dan adaptasi dalam konstrain. Kuadran III (determinisme rendah, pilihan tinggi) menunjukkan kondisi dengan pilihan maksimum, dan adaptasi dengan desain. Kuadran IV (determinisme rendah, pilihan rendah) menunjukkan kondisi dengan pilihan inkremental, dan adaptasi *by chance*. Keempat kuadran ini menggambarkan empat tipe adaptasi organisasional. Masing-masing tipe adaptasi organisasional menentukan jumlah dan bentuk pilihan strategik, penekanan keputusan atas sarana (*means*) atau sasaran (*ends*), perilaku politik dan konflik.

Organisasi pada kuadran I menghadapi kondisi yang mirip dengan perspektif determinisme lingkungan, khususnya teori ekologi populasi. Sedangkan

organisasi pada kuadran III menghadapi kondisi yang mirip dengan perspektif pilihan strategik. Kuadran II dan kuadran IV diusulkan oleh Hrebiniak dan Joyce (1985), dengan karakteristik determinisme tinggi-pilihan tinggi (kuadran II), dan determinisme rendah-pilihan rendah (kuadran IV).

Hrebiniak dan Joyce (1985) menjelaskan bahwa dalam kuadran II, terdapat faktor-faktor eksogen tertentu yang mempengaruhi pengambilan keputusan, tetapi organisasi tetap mampu melakukan pilihan, walaupun kekuatan dan konstrain eksternal sangat menentukan. Hrebiniak dan Joyce (1985) mengidentifikasi beberapa contoh kasus yang termasuk dalam kuadran II ini, yaitu organisasi dalam suatu lingkungan dengan konstrain aturan atau kondisi lingkungan yang sangat membatasi perilaku atau keputusan-keputusan tertentu, tetapi memberikan kebebasan dan pilihan dalam bidang-bidang keputusan lain. Contoh lain adalah organisasi yang mencakup beberapa unit bisnis (*multiple niches or domains*) yang masing-masing unit bisnis berada pada kondisi dengan konstrain dan peluang yang berbeda.

Contoh kasus pertama dalam kuadran II adalah perusahaan besar yang berada dalam industri yang sangat diregulasi (*highly regulated*) yang pada umumnya menghadapi regulasi dalam bidang-bidang keputusan mengenai karakteristik produk, persyaratan modal, dan konstrain hukum dalam cara-cara pelaksanaan bisnis. Akan tetapi terdapat pilihan strategi yang tinggi dalam bidang-bidang keputusan lain yang tidak diregulasi, misalnya struktur pasar, berbagai metoda untuk mencapai keluaran yang diinginkan. Contoh kasus kedua dalam kuadran II adalah organisasi yang mencakup banyak bisnis (*multiple niches*), yang masing-masing mempunyai karakteristik konstrain, peluang, dan organisasi pesaing yang berbeda. Pada beberapa industri/bisnis yang dicakup terdapat karakteristik faktor-faktor lingkungan yang mempunyai dampak yang menentukan bagi organisasi. Akan tetapi, organisasi ini tetap dapat menikmati otonomi dan keleluasaan dalam beberapa industri/bisnis yang lain. Kuadran IV dalam model Hrebiniak dan Joyce (1985) menunjukkan kondisi determinasi lingkungan rendah dan pilihan strategik rendah. Hrebiniak dan Joyce (1985) menjelaskan bahwa organisasi yang termasuk dalam kuadran IV ini cenderung tidak mempunyai pilihan strategik, walaupun tidak ada konstrain lingkungan. Organisasi tampak tidak melakukan strategi tertentu untuk memanfaatkan kondisi lingkungan tersebut. Oleh karena keterbatasan sumber daya yang diperlukan untuk dapat menggali manfaat penuh dari kondisi lingkungan yang cukup ramah tersebut, maka manajer organisasi tidak dapat melakukan pilihan-pilihan strategik yang ada. Dalam hal ini pilihan-pilihan organisasional bersifat inkremental. Hrebiniak dan Joyce (1985) menyatakan bahwa kuadran IV ini bersifat tidak stabil, dan mendorong organisasi untuk bergerak ke arah kuadran yang lain.

Masing-masing kuadran dalam model Hrebiniak dan Joyce (1985) ini mengidentifikasi konteks lingkungan yang dihadapi perusahaan, berdasarkan tingkat determinisme dan pilihan strategik yang tersedia. Gopalakrishnan dan Dugal (1998) menyatakan bahwa tingkat determinasi lingkungan dan tingkat pilihan strategik yang tersedia bagi manajer ditentukan oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut adalah tingkat regulasi industri dan tahap siklus hidup industri (faktor-faktor industri), karakteristik manajemen puncak dan ukuran organisasi (faktor-faktor organisasi), serta faktor rerangka waktu atas keefektifan pengambilan keputusan manajerial.

Industri dengan tingkat regulasi yang tinggi mempunyai tingkat determinisme yang tinggi, sedangkan industri yang dideregulasi mempunyai pilihan strategik yang tinggi. Industri yang berada pada tahap siklus hidup *growth* dan *maturity*, memiliki pilihan strategik yang cukup luas; sedangkan industri yang berada pada tahap siklus hidup *emergence* dan *decline*, menghadapi tingkat determinisme yang tinggi. Manajemen perusahaan yang masa jabatannya pendek dan mempunyai tim yang heterogen, cenderung mempunyai keleluasaan pilihan strategik; sebaliknya, manajemen perusahaan yang masa jabatannya panjang dan mempunyai tim yang homogen, cenderung menghadapi tingkat determinisme yang cukup tinggi. Perusahaan besar cenderung lebih leluasa mempunyai pilihan strategik, dibanding perusahaan kecil cenderung menghadapi konteks yang lebih deterministik (Gopalakrishnan dan Dugal, 1998).

Dengan memahami faktor-faktor tersebut, manajer perusahaan dapat menentukan konteks yang dihadapinya dalam hal determinisme lingkungan dan pilihan strategik, sehingga dapat menentukan kuadran yang tepat sebagai konteks perusahaan.

Tingkat determinisme dan pilihan strategik yang berbeda, yang ditunjukkan oleh masing-masing kuadran dalam model Hrebiniak dan Joyce (1985), bersesuaian dengan tipe strategi yang berbeda juga. Bagian berikutnya dari artikel ini membahas empat tipe strategi berdasarkan tipologi Miles dan Snow (1978).

Tipologi Strategi Miles dan Snow

Bagian ini memaparkan empat tipe strategi berdasarkan tipologi Miles dan Snow (1978). Pemaparan ini diperlukan sebagai dasar penetapan strategi yang sesuai untuk masing-masing kuadran konteks lingkungan dalam perspektif deterministik dan pilihan strategik, sesuai model Hrebiniak dan Joyce (1985). Sebuah organisasi dalam pandangan Miles dan Snow (1978) merupakan perpaduan antara tujuan yang dilakukan dan pembentukan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam organisasi pada umumnya, proses dinamisasi dari penyesuaian pada perubahan lingkungan dan ketidakpastian adalah sangat kompleks. Hal ini berkaitan dengan pengelolaan *alignment* yang efektif dengan lingkungan dengan tetap melakukan proses mengelola keterkaitan internal secara efisien. Tiga hal yang menjadi landasan dari buah pikir Miles dan Snow (1978) adalah organisasi melakukan aksi untuk membentuk lingkungannya; pilihan manajemen strategik membentuk struktur organisasi dan proses organisasi; struktur dan proses memaksa strategi.

Miles dan Snow (1978) menggambarkan empat tipologi strategi yaitu: *defender*, *analyzer*, dan *prospector* (untuk bentuk-bentuk organisasi yang stabil), serta *reactor* (untuk organisasi yang secara esensial tidak stabil). Setiap tipe strategi mempunyai karakteristik khusus.

Defender

Organisasi dengan strategi *defender* mempunyai *narrow product-market domains*. Top manajer dalam organisasi bertipe ini sangat ahli pada operasi organisasi yang terbatas tetapi tidak berusaha mencari kesempatan baru di luar *domain* mereka. Karena fokus yang sempit, maka organisasi ini jarang membutuhkan penyesuaian besar-besaran pada teknologi, struktur ataupun metode operasinya.

Organisasi ini membutuhkan perhatian penuh dalam meningkatkan efisiensi pada operasi yang dilakukan.

Sebuah organisasi dengan strategi *defender* yang sukses akan bergantung pada kemampuan untuk memelihara secara agresif keulungannya dalam segmen pasar yang telah dipilih. Pada umumnya organisasi *defender* tumbuh melalui penetrasi yang semakin dalam di pasar yang digeluti sekarang. Hal ini dimungkinkan karena organisasi telah familiar di kalangan pelanggan dan klien. Pengembangan produk biasanya berupa perluasan sederhana dari produk yang telah ada atau ekspansi pada area terbatas.

Organisasi dengan strategi *defender* menginvestasikan segi keuangan dan sumberdayanya pada pemecahan masalah *engineering*. Solusi bagi tipe ini adalah *cost-efficient technology*. Seringkali terdiri dari hanya *single core technology*. Penyangga terakhir bagi *defender* adalah integrasi vertikal. Hal ini mengakibatkan ada dua karakteristik yang dimiliki *defender*, yaitu kemampuan mengawasi aliran material dari proses produksi, dan kemampuan menghitung secara akurat *cost of production*.

Ciri lain yang dimiliki *defender* adalah: (1) stabilnya teknologi dan domain, menyebabkan perencanaan tipe organisasi ini mengikuti tipe klasik : *plan? act? evaluate*; (2) ada kecenderungan bahwa *defender* tergantung pada struktur organisasi fungsional; (3) pekerja yang ekstensif; (4) sistem pengawasan yang tersentralisasi; (5) seringkali memakai pengawasan vertikal informasi *long-looped*; (6) hubungan antar subunit yang tidak kompleks dan koordinasi yang murah; (7) penilaian kinerja termasuk membandingkan indeks efisiensi yang telah dicapai organisasi selama waktu tertentu.

Prospector

Organisasi dengan strategi *prospector* hampir selalu terlibat dalam kegiatan mencari kesempatan pasar baru dan secara reguler bereksperimen dengan respon potensial pada tren lingkungan yang timbul. Organisasi dengan strategi tipe ini seringkali menciptakan perubahan dan ketidakpastian sehingga para pesaingnya harus merespon ulang. Berbeda dengan *defender* yang sukses melakukan efisiensi, organisasi tipe *prospector* mempunyai keunggulan pada kemampuan eksploitasi dan menemukan produk baru dan kesempatan baru, dan seringkali melakukan perluasan pengembangan secara terus menerus. Hal yang penting pada tipe ini adalah: inovasi produk dan perkembangan pasar.

Ciri lain yang dimiliki organisasi dengan tipe strategi *prospector* adalah: (1) teknologi dalam organisasi tipe ini dipilih pada masa terakhir dari proses pengembangan produk; (2) porsi teknologi dalam *technological core* seringkali berkaitan dengan produksi dari tipe prototipe; (3) berbeda dengan *defender*, tipe ini memakai *multiple technology* untuk berbagai produk yang dibuat; (4) fungsi yang mendapat peran penting adalah pemasaran dan riset & pengembangan; (5) koalisi dominan adalah: besar, *more diverse*, dan lebih *transitory* daripada *defender*; (6) tipe perencanaan organisasi *prospector* mengikuti tipe klasik: *evaluate? plan? act*; (7) merupakan organisasi produk; (8) mempunyai *less extensive labor* daripada *defender*; (9) pengembangan hanya pada *low degree of structural formalization*; (10) pengawasan bersifat *result-oriented*, seringkali *short-horizontal feedback loops*; (11) koordinasi

bersifat kompleks dan mahal. Konflik yang terjadi harus langsung dikonfrontasikan dan mempengaruhi unit. Pemecahan melalui koordinator atau integrator di antara kelompok kerja.

Analyser

Organisasi dengan tipe strategi *analyser* beroperasi di dua tipe *product-market* domain, yaitu domain yang relatif stabil dan domain yang berubah-ubah. Di area yang stabil, organisasi ini secara rutin dan efisien beroperasi melalui struktur dan proses yang terformalisasi. Pada area yang lain, top manajer memperhatikan pesaing secara ketat pada ide baru dan secara cepat mengadopsi kepada yang paling menjanjikan.

Analyser sejati adalah organisasi yang meminimisasi resiko dan memaksimalkan kesempatan untuk menghasilkan profit yaitu kombinasi dari pengalaman *analyser*, dan kekuatan *defender* dan *prospector* ke dalam satu sistem. Domainnya adalah percampuran antara produk dan market, beberapa bisa stabil dan bervariasi. *Analyser* adalah peniru; peniru yang sukses menempuh dengan jalan *extensive marketing surveillance mechanism*. Pola pertumbuhannya melalui penetrasi pasar.

Ciri-ciri lain dari strategi *analyser* adalah: (1) menggunakan dual teknologi; (2) komponen yang stabil mempengaruhi riset; (3) koalisi berfokus pada fungsi dari pemasaran, riset terapan dan produksi; (4) tipe perencanaan organisasi *analyser* mengikuti tipe klasik: *plan?act?evaluate*; (5) menggunakan matriks struktur; (6) pengawasan dilakukan dengan koalisi yang mengelola berbagai pengawasan yang ada; (7) koordinasi dilakukan baik koordinasi yang simpel maupun yang kompleks.

Reactor

Pada organisasi dengan tipe strategi *reactor*, manajemen puncak seringkali mempersepsikan perubahan dan ketidakpastian yang timbul dalam lingkungan organisasi tetapi tidak dapat secara efektif meresponnya. Terdapat kekurangan berupa hubungan struktur-proses yang tidak konsisten, dan jarang membuat penyesuaian sampai terpaksa melakukannya karena tekanan lingkungan.

Ciri-ciri tipe strategi *reactor* adalah: (1) terdapat kekurangan berupa lemahnya mekanisme konsisten respon; (2) gagalnya manajemen untuk menyediakan strategi yang baik; (3) strategi dibuat tanpa teknologi, struktur dan proses yang terkait; (4) manajemen bergantung pada strategi yang tidak relevan bagi lingkungan yang dihadapi saat ini.

Kesesuaian Strategi dengan Konteks Determinisme – Pilihan Strategik

Bagian ini memaparkan tipe-tipe strategi yang bersesuaian untuk tiap-tiap kuadran konteks lingkungan dengan perspektif deterministik dan pilihan strategik. Determinisme lingkungan merujuk kepada dampak dari lingkungan terhadap organisasi. Sedangkan pilihan strategik berhubungan dengan kekuatan organisasional untuk membuat pilihan tentang masa depan secara sukarela.

Organisasi dengan deterministik tinggi tetap mampu untuk membuat keputusan strategik (Hrebiniak dan Joyce, 1985). Dengan demikian, determinisme lingkungan dan pilihan strategik adalah variabel independen yang secara bersama mendefinisikan konteks organisasi.

Sebagaimana dipaparkan pada bagian sebelumnya, dengan mengkombinasikan dimensi determinisme lingkungan dan pilihan strategik, Hrebiniak dan Joyce (1985) mengembangkan model empat kuadran. Berdasarkan karakteristik tiap-tiap kuadran sebagai konteks, terdapat tipe strategi yang bersesuaian untuk masing-masing kuadran. Tipe strategi yang tepat atau dominan untuk tiap kuadran sebenarnya telah dispesifikasi oleh Hrebiniak dan Joyce (1985) secara tidak langsung. Beberapa penulis dalam literatur terbaru mengembangkan tipe strategi yang dominan, yang bersesuaian untuk tiap-tiap kuadran, diantaranya Joldersma dan Winter (2002) dan Maranville (1999). Berdasarkan tipologi strategi Miles dan Snow (1978), strategi dominan untuk tiap-tiap kuadran model Hrebiniak dan Joyce (1985) dapat ditunjukkan dalam rerangka sebagai berikut:

**Pilihan
Strategik**

Tinggi	Kuadran III PROSPECTOR	Kuadran II ANALYSER
Rendah	Kuadran IV REACTOR	Kuadran I DEFENDER
	Rendah	Tinggi
	Determinisme Lingkungan	

Kuadran I (determinisme lingkungan tinggi dan pilihan strategik rendah) bersesuaian dengan tipe strategi *defender*. Kuadran I menunjukkan perspektif adaptasi fatalistik. *Defender* sangat bergantung dengan lingkungan dan tidak mempunyai kontrol terhadap faktor-faktor eksogen. Tipe strategi *defender* ini bereaksi terhadap tuntutan lingkungan dan membuat keputusan strategik melalui struktur birokrasi formal. Strategi *defender* cenderung memfokuskan pada efisiensi, sehingga lebih memilih strategi *cost leadership*.

Kuadran II (determinisme tinggi dan pilihan strategik tinggi) menggambarkan situasi dimana manajemen mempunyai sejumlah keleluasaan (diskresi), walaupun terdapat konstrain yang substansial dari lingkungan. Tipe strategi yang dominan dan bersesuaian dengan kuadran II ini adalah *analyser*. Tipe strategi ini mengkombinasikan karakteristik *defender* dan *prospector*. *Analyser* cenderung mencari kesempatan-kesempatan baru, tetapi ingin tetap mempertahankan produk dan pelanggan saat ini. Produk baru dan jasa inovatif dikembangkan setelah perusahaan-perusahaan lain mengembangkannya dan hasilnya baik. Sebagaimana *prospector*, *analyser* dapat bertahan pada lingkungan yang lebih dinamis.

Kuadran III (determinisme rendah dan pilihan strategik tinggi) merupakan kebalikan dari kuadran I dan menunjukan adaptasi dengan desain. Pada kuadran III ini, manajemen mempunyai tingkat pilihan strategik yang maksimum. Tipe strategi dominan yang bersesuaian untuk kuadran III ini adalah *prospector*. *Prospector* sangat mampu untuk bertahan dalam lingkungan dinamik. Strategi

prospector bertindak secara relatif independen terhadap lingkungannya. Tipe strategi ini berorientasi *risk taking*, kreatif dan inovatif. *Prospector* mengkombinasikan perilaku berorientasi-pelanggan (*customer-oriented*) proaktif dengan pengambilan keputusan terdesentralisasi informal. Strategi yang sering digunakan adalah diferensiasi dan fokus.

Kuadran IV (determinisme rendah dan pilihan strategik yang rendah) mengidentifikasi situasi dimana manajemen hanya mempunyai/menunjukkan sedikit keleluasaan/diskresi (atau bahkan tidak ada diskresi), walaupun kondisi lingkungan cukup 'ramah'. Tipe strategi dominan yang bersesuaian dengan kuadran IV ini adalah *reactor*. *Reactor* bersifat kurang dependen terhadap lingkungannya dan sulit terlibat secara aktif dalam pembuatan keputusan strategik. *Reactor* tidak pernah memiliki strategi yang jelas; bereaksi secara *ad hoc* terhadap perkembangan lingkungan, dan tidak memiliki prosedur yang jelas untuk pembuatan keputusan strategik. Sama seperti *defender*, *reactor* memiliki kesulitan untuk menyesuaikan dengan lingkungan dinamis.

Maranville (1999) mengembangkan suatu rerangka yang menunjukkan kesesuaian klasifikasi strategi sebagai proses, dengan konteks lingkungan model empat kuadran Hrebiniak dan Joyce (1985). Kesesuaian tipologi strategi Miles dan Snow (1978) dengan model Hrebiniak dan Joyce (1985) yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya menekankan strategi sebagai *content*; sedangkan penekanan pada bagian ini adalah strategi sebagai proses.

Terdapat tiga klasifikasi mode manajemen strategik, yang memandang strategi sebagai proses, yaitu mode tradisional (*traditional*), spontan (*spontaneous*), dan mode dialektikal (*dialectical*) (Maranville, 1999). Ketiga mode manajemen strategik ini merepresentasikan paradigma-paradigma yang berbeda yang masing-masing berkorelasi dengan tiga kuadran dalam model Hrebiniak dan Joyce (1985).

Karakteristik tiap-tiap mode manajemen strategik tersebut dapat dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.
Karakteristik Model Manajemen Strategik

Karakteristik	Gaya Tradisional	Gaya Spontan	Gaya Dialektikal
Pendekatan	Formal	Informal	<i>Loosely coupled</i>
Proses Penalaran	Deduktif	Induktif	Inkremental logik
Proses Organisasi	Dengan Urutan	<i>Chaotic</i>	Sintetik
Pembuatan Strategi	<i>Drafted</i>	<i>Crafted</i>	<i>Grafted</i>
Budaya	Terkontrol	Alamiah	Diatur
Tindakan Strategik	Propulsif	Impulsif	Pulsatif
Hubungan	Intradependen	Indepenen	Interdependen

Tiap-tiap mode manajemen strategik ini bersesuaian dengan konteks empat kuadran Hrebiniak dan Joyce (1985). Mode tradisional (*traditional*) bersesuaian dengan kondisi/konteks pilihan strategik tinggi dan determinisme lingkungan rendah (kuadran III). Organisasi dalam kuadran III merupakan kandidat untuk sistem perencanaan strategik formal yang menggunakan logika formalisma sinoptis (*synoptic formalism*) (Andrews, 1971).

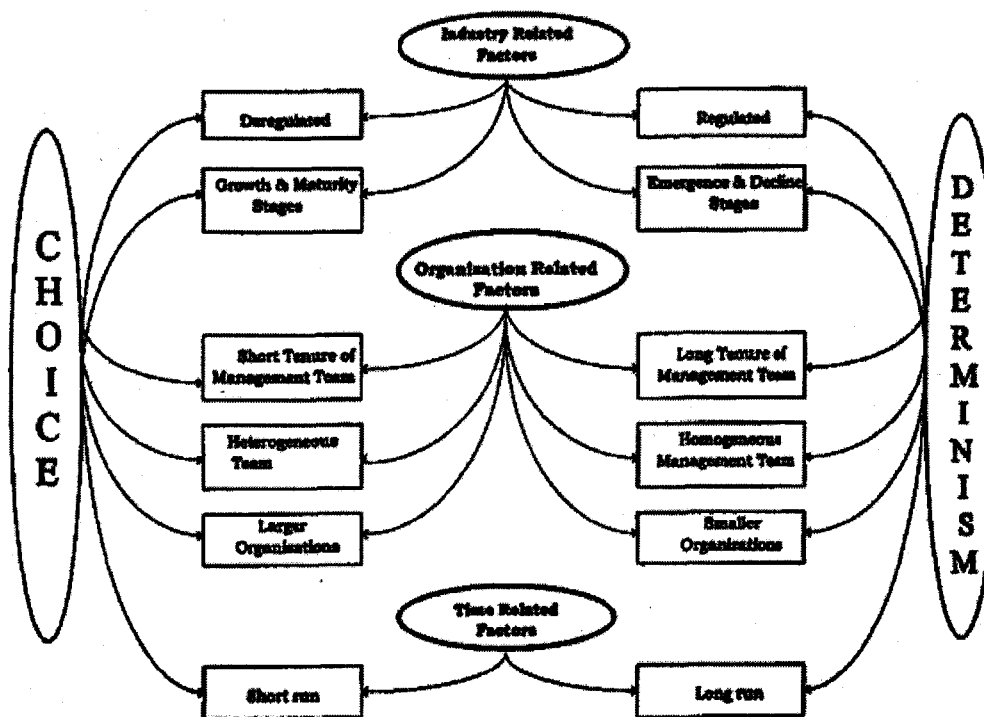
Mode spontan (*spontaneous*) sesuai dengan kondisi/konteks pilihan strategik rendah dan determinisme lingkungan rendah (kuadran IV). Organisasi dalam kuadran IV ditempatkan untuk upaya strategik secara acak, misalnya "muddling through" (Lindblom, 1959) atau "garbage can" (Cohen, et al, 1972).

Mode dialektikal (*dialectical*) berkaitan dengan pertemuan antara pilihan strategik tinggi dan determinisme lingkungan tinggi (kuadran II). Organisasi dalam kuadran II menggunakan pendekatan fleksibel untuk memformulasikan strategi yang didasarkan pada konsep 'logical incrementalism'. (Quinn, 1980).

Kuadran I menunjukkan kondisi dengan determinisme lingkungan tinggi dan pilihan strategik rendah. Maranville (1999) menyatakan bahwa organisasi yang beroperasi dalam konstrain tuntutan eksternal yang kompleks, akan mencoba kombinasi kompleks pemrosesan strategi untuk menginterpretasikan lingkungan yang kompleks secara koheren. Oleh karena itu, kondisi/konteks pilihan strategik rendah dan determinisme lingkungan tinggi (kuadran I) akan menghasilkan/mendorong mode manajemen strategik kombinasi mode tradisional, spontan dan dialektikal yang berbasis budaya.

Faktor-Faktor yang Menentukan Tingkat Deterministik dan Pilihan Strategik

Untuk dapat mengaplikasikan kesesuaian tipe strategi dan proses strategi dengan konteks lingkungan model Hrebiniak dan Joyce (1985), manajemen perlu mengetahui tingkat determinisme dan pilihan strategik yang dihadapi. Gopalakrishnan dan Dugal (1998) mengidentifikasi beberapa faktor kontingensi yang menentukan tingkat determinisme dan pilihan strategik yang dihadapi. Hal ini didukung oleh Marlin, et al, (1994), yang juga menyarankan perlunya mempertimbangkan faktor kontingensi, baik faktor yang berhubungan dengan industri maupun organisasi. Faktor yang berhubungan dengan industri adalah tingkat regulasi dalam industri, dan siklus hidup industri. Faktor yang berhubungan dengan organisasi meliputi ukuran perusahaan, dan karakteristik tim manajemen puncak. Faktor-faktor penentu tingkat determinisme dan pilihan strategik tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.

Faktor-faktor Penentu Tingkat Determinisme dan Pilihan Strategik

Sumber: Gopalakrishnan, S., & Dugal, M. (1998).

Berikut ini adalah kondisi-kondisi yang mendeskripsikan karakteristik lingkungan di mana organisasi berada. Berkaitan dengan faktor regulasi industri, terdapat dua ekstrim yaitu perusahaan berada dalam kondisi regulasi dari badan-badan eksternal dan ekstrim lainnya adalah kondisi deregulasi. Dalam kondisi regulasi, organisasi menghadapi situasi yang terdapat seperangkat aturan yang telah ditetapkan oleh badan regulator, tingkat kompetisi dikendalikan dan kinerja antar perusahaan bergantung pada konteks lingkungan yang berkaitan dengan kondisi ekonomi dalam satu area geografis. Akibat dari pembatasan ini adalah manajer perusahaan mempunyai keleluasaan/diskresi yang terbatas. Sebaliknya, kondisi deregulasi akan berakibat pada meningkatnya pilihan strategi.

Tahapan siklus hidup industri secara umum akan dilalui oleh kebanyakan perusahaan. Terdapat empat fase yang diidentifikasi yaitu *emergence*, *growth*, *maturity* dan *decline* (Strebel, 1987; Porter, 1980). Perbedaan tahapan berdampak efektif menentukan tujuan dan membuat perbedaan dalam kinerja organisasi. Dalam fase *emergence* batasan industri samar-samar, terdapat sedikit pemain dan produk dengan sedikit standarisasi. Turbulensi dalam lingkungan memberikan kesempatan untuk memilih keputusan yang berbeda. Perusahaan dalam tahapan ini mengorbankan sumberdayanya secara serius. Kegagalan sumber daya merupakan fungsi kegagalan kekuatan pasar dan dibutuhkan investasi teknologi dan aktivitas berhubungan dengan akuisisi sumber daya. Tindakan manajerial

dipengaruhi faktor teknologi. Selama fase pertumbuhan (*growth*), perusahaan membangun nama, mengambil pangsa pasar dan profitabilitas. Pada fase ini manajer dapat mempengaruhi pangsa pasar perusahaan dan profitabilitas diferensiasi produk, strategi pemasaran agresif dan perbedaan waktu dalam memasukan produk baru.. Kemampuan manajer untuk inovasi area produk untuk maksimisasi profit dan membuat perbedaan selama fase ini. Dalam fase *maturity*, teknologi menjadi *fairly standardized*, permintaan untuk produk industri menjadi jenuh dan kompetitor dalam industri menjadi ketat secara keuangan. Organisasi menjadi sumber daya yang lengkap dan manajer menggunakan sumber daya untuk meminimisasi biaya selama proses inovasi. Sedang organisasi yang berada dalam fase penurunan (*decline*) menghadapi pergeseran radikal dalam pola permintaan konsumen.

Masa jabatan top manajemen dan komposisi tim manajemen puncak berdampak pada *discretionary power*. Ketika tim manajemen puncak secara keseluruhan cenderung untuk membangun kesamaan karena terdapat akulturasi dalam jangka panjang, terdapat persamaan perspektif atau paradigma organisasi. Ketika manajemen puncak bersifat heterogen dalam kemampuan dan latar belakang fungsional, serta mempunyai kombinasi karakteristik yang tepat (tingkat kognisi, kompleksitas, komitmen dan aspirasi) akan berdampak pada diskresioner yang lebih besar.

Ukuran organisasi merupakan konstruk yang sering digunakan untuk menggambarkan operasi perusahaan karena berhubungan dengan skala ekonomi dan lingkup ekonomis. Skala ekonomis yang berhubungan dengan ukuran membantu meningkatkan output dan menurunkan biaya rata-rata sehingga meningkatkan margin. Dari perspektif strategi, ukuran ditentukan sebagai indikator diversifikasi. Secara umum, organisasi yang lebih besar berkaitan dengan ketersediaan sumber daya yang lebih tinggi dan kekuatan pasar jika dibandingkan dengan organisasi yang lebih kecil, sehingga memiliki keleluasaan/diskresi yang lebih besar dibanding organisasi berukuran kecil.

Dengan memahami faktor-faktor kontingensi yang menentukan tingkat determinisme dan pilihan strategik, maka sebuah organisasi/perusahaan dapat menentukan posisinya dalam model empat kuadran Hrebiniak dan Joyce (1985), dan memahami tipe dan proses strategi yang bersesuaian dengan konteks yang dihadapinya.

Simpulan

Kesesuaian strategi dengan konteks lingkungan yang dihadapi perusahaan, merupakan hal penting dalam manajemen strategik, karena hal ini dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan atau konteks yang dihadapi perusahaan dapat dipandang dari perspektif tingkat determinisme dan pilihan strategik yang tersedia bagi manajemen. Berdasarkan perspektif determinisme dan pilihan strategik ini, dapat diidentifikasi empat kuadran tipologi lingkungan (model Hrebiniak dan Joyce, 1985), yaitu: (1) determinisme tinggi, pilihan rendah (kuadran I); (2) determinisme tinggi, pilihan tinggi (kuadran II); (3) determinisme rendah, pilihan tinggi (kuadran III); (4) determinisme rendah, pilihan rendah (kuadran IV).

Tiap-tiap kuadran bersesuaian dengan tipe strategi yang berbeda. Perusahaan yang menghadapi tingkat determinisme tinggi dan pilihan strategik rendah (kuadran I), bersesuaian dengan strategi *defender*. Perusahaan yang menghadapi tingkat determinisme tinggi dan pilihan strategik tinggi (kuadran II), bersesuaian dengan strategi *analyser*. Perusahaan yang menghadapi tingkat determinisme rendah dan pilihan strategik tinggi (kuadran III), bersesuaian dengan strategi *prospector*. Sedangkan perusahaan yang menghadapi tingkat determinisme rendah dan pilihan strategik rendah (kuadran IV), bersesuaian dengan strategi *reactor*.

Tiap-tiap kuadran juga bersesuaian dengan proses strategi yang berbeda. Mode tradisional (*traditional*) bersesuaian dengan kondisi/konteks pilihan strategik tinggi dan determinisme lingkungan rendah (kuadran III). Mode spontan (*spontaneous*) sesuai dengan kondisi/konteks pilihan strategik rendah dan determinisme lingkungan rendah (kuadran IV). Mode dialektikal (*dialectical*) berkaitan dengan pertemuan antara pilihan strategik tinggi dan determinisme lingkungan tinggi (kuadran II). Sedangkan kuadran I akan menghasilkan/mendorong mode manajemen strategik kombinasi mode tradisional, spontan dan dialektikal yang berbasis budaya.

Kesesuaian antara tipe dan proses strategi dengan konteks determinisme-pilihan strategik yang dipaparkan dalam artikel ini membuka peluang riset empiris lebih lanjut untuk mengujinya. Efek terhadap kinerja juga dapat ditelaah berdasarkan hal ini.

Daftar Kepustakaan

- Andrews, K.R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Burr Ridge, Ill.: Business One Irwin.
- Astley, W.G., Van de Ven, A.H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28: 245-273.
- Aulakh, P.S., Kotabe, M., Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43: 342-361
- Bourgeois, III, L.J. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5: 25-39.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press. Cambridge, MA.
- Cohen, M.D., March, J.G., Olsen, J.P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17: 1-25.
- Donaldson, L. (1997). A positivist alternative to the structure-action approach. *Organization Studies*, 18: 77-92.

- Gopalakrishnan, S., Dugal, M. (1998). Strategic choice versus environmental determinism: A debate revisited. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6: 146-164.
- Gupta, A.K., Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27: 25-41.
- Hrebiniak, L.G., Joyce, W.F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30: 336-349.
- Joldersma, C., Winter, V. (2002). Strategic management in hybrid organizations. *Public Management Review*, 4: 83-99.
- Lindblom, C.E. (1959). The science of 'muddling through'. *Public Administration Review* 19: 79-88.
- Luo, Y., Park, S.H. (2001). Strategic alignment and performance of market-seeking MNCs in China. *Strategic Management Journal*, 22: 141-155.
- Maranville, S.J. (1999). Requisite variety of strategic management modes: A cultural study of strategic actions in a deterministic environment. *Nonprofit Management & Leadership*, 9: 277-291.
- Marlin, D., Lamont, B.T., Hoffman, J.J. (1994). Choice situation, strategy and performance: A reexamination. *Strategic Management Journal*, 15: 229-239.
- Miles, R. E., Snow, C. C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill Kogakusha Ltd. Tokyo
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16: 145-179.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Boston, MA: Pitman.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Glencoe, Il.: Free Press.
- Quinn, J.B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Burr Ridge, Ill.: Irwin.
- Riyanto, B. (1999). Strategy implementation: The effect of budget system, level of decentralization and manager's attitude on performance. *Unpublished*.

- Roth, K., Schweiger, D.M., Morrison, A.J. (1991). Global strategy implementation at the business unit level: Operational capabilities and administrative mechanisms. *Journal of International Business Studies*, 3rd Quarter: 369-402.
- Schreyögg, G. (1980). Contingency and choice in organization theory. *Organization Studies*, 1: 305-326.
- Strebel, P. (1987). Organizing for innovation over an industry life cycle. *Strategic Management Journal*, 8: 117-124.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14: 423-444.
- , Prescott, J.E. (1989). Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11: 1-23.
- Whittington, R. (1988). Environmental structure and theories of strategic choice. *Journal of Management Studies*, 25: 521-536.